

Gunilla Olofsdotter

I skärningspunkten mellan motstridiga krav och intressen

– om ledarskap i bemanningsföretag

ARBETSLIV I OMVANDLING | 2006:9
ISBN 91-7045-796-4 | ISSN 1404-8426



Arbetslivsinstitutet är ett nationellt kunskapscentrum för arbetslivsfrågor. På uppdrag av regeringen bedriver institutet forskning, utveckling och kunskapsförmedling. I dialog med arbetslivets aktörer verkar vi för ett arbetsliv med goda villkor, utvecklingsmöjligheter och en hälsosam arbetsmiljö för både kvinnor och män. Institutet har omkring 400 anställda och finns på flera orter i landet. Besök gärna www.arbetslivsinstitutet.se för mer information.

Arbetsliv i omvandling är en av Arbetslivsinstitutets vetenskapliga skriftserier. I serien publiceras avhandlingar, antologier och originalartiklar. Främst välkomnas bidrag avseende vad som i vid mening kan betraktas som arbetsorganisation och arbetsmarknad. De kan utgå från forskning om utvecklingen av arbetslivets organisationer och institutioner, men även behandla olika gruppers eller individers situation i arbetslivet. En mängd ämnesområden och olika perspektiv är således tänkbara.

Författarna till bidragen finns i första hand bland forskare från de samhälls- och beteendevetenskapliga samt humanistiska ämnesområdena, men även bland andra forskare som är engagerade i utvecklingsstödande forskning. Skrifterna vänder sig både till forskare och till andra som är intresserade av att fördjupa sin förståelse av arbetslivsfrågor.

Manuskripten lämnas till redaktören som ombesörjer att ett traditionellt "refereeförfarande" genomförs. I huvudsak publiceras bidrag från forskare med anknytning till Arbetslivsinstitutet.

ARBETSLIV I OMVANDLING

Redaktör: Eskil Ekstedt
Redaktion: Jonas Malmberg, Anders Neergaard,
Lena Pettersson, Ann-Mari Sätre Åhlander
och Annette Thörnquist

© Arbetslivsinstitutet & författare, 2006
Arbetslivsinstitutet,
113 91 Stockholm

ISBN 91-7045-796-4
ISSN 1404-8426
Tryckt hos Elanders Gotab, Stockholm

Förord

I denna rapport presenteras resultaten från en intervjustudie med ledare inom ett av de stora bemanningsföretagen i Sverige. Studien är en del i mitt avhandlingsprojekt om personaluthyrningens konsekvenser för uthyrd personal och det speciella ledarskapet inom bemanningsföretag. Denna studie fokuserar på de ledare inom bemanningsföretag som arbetar med matchning av konsulter med uppdrag. Utöver matchning arbetar de med försäljning av uppdrag och utveckling av goda relationer till både kunder och konsulter. Dessutom har de personalansvaret för den personal som arbetar som uthyrda konsulter.

Rapporten visar på bemanningsansvariga ledares komplexa arbetssituation och de svårigheter som de möter i sitt dagliga arbete. Syftet är att undersöka hur olika artade krav, behov och intressen från kundföretag, bemanningsföretag och enskilda konsulter påverkar bemanningsansvariga ledares arbetssituation. Resultaten visar på en arbetssituation som kännetecknas av en ständig balansgång där de bemanningsansvariga ledarna växlar mellan en rigid och en gränslös mental hållning gentemot kundföretagens, bemanningsföretagets och konsulternas ofta motstridiga krav, behov och intressen. Fordringar från parterna som kan leda till dold diskriminering av konsulter, svåra prioriteringsbeslut och intressekonflikter för ledare inom bemanningsföretag.

Rapporten visar på vikten av ökad empiriskt grundad kunskap om ledarskap av uthyrd personal inom bemanningsföretag och ledarskapets konsekvenser. Den bidrar också med kunskap som kan användas vid organisering av ledarskap och personalansvar inom bemanningsföretag.

Denna rapport har tillkommit inom ramen för forskningsprojektet *Personaluthyrning ur ett etniskt genusperspektiv* som finansierats av Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS) och forskningsprojektet *Relationsbyggande för ekonomisk utveckling* (REK).

Sundsvall juni 2006

Gunilla Olofsdotter
Mittuniversitetet

Innehållsförteckning

Förord	
Introduktion	1
Bemanningsföretag	2
Bemanningsansvariga ledare – förstalinjechefer eller platsförmedlare?	3
Ledarskapets krav, begränsningar, valmöjligheter och gränssättningar	4
Metod	7
Resultat	9
Matchning av konsulter och uppdrag	10
Försäljningsansvar och personalansvar	14
Utveckling av goda relationer till kund och konsult	19
Slutsats/diskussion	23
Referenser	27

Introduktion

”Man sitter i en väldigt utlämnad position och hamnar i kläm mellan kundens och uthyrda konsulter krav”. Så beskriver en ledare inom ett bemanningsföretag sin arbetssituation. Den studie som redovisas i denna rapport är baserad på en kvalitativ fallstudie inom ett internationellt bemanningsföretag med verksamhet i Sverige. Intervjuer har genomförts med bemanningsansvariga ledare och kontorschefer inom bemanningsföretaget. Studien belyser bemanningsansvariga ledares (BA:s) komplexa arbetssituation och de svårigheter som de möter i sitt dagliga arbete. Resultaten visar på en arbetssituation som kännetecknas av en ständig balansgång där ledarna växlar mellan en rigid och en gränslös mental hållning gentemot kundföretagens, bemanningsföretagets och konsulternas ofta motstridiga krav, behov och intressen. Fordringar från parterna som kan leda till dold diskriminering av konsulter, svåra prioriteringsbeslut och intressekonflikter för bemanningsansvariga ledare inom bemanningsföretag. För att hantera sådana motstridiga krav använder BA ett flexibelt förhållningssätt som förenar rigiditet och gränslöshet.

Syftet är att undersöka hur kundföretagens, bemanningsföretagens och de enskilda konsulternas olikartade krav, behov och intressen påverkar BA:s arbetssituation och konsekvenserna av parternas krav för ledare och konsulter. Mer specifikt, hur tänker BA om de svårigheter och problem som kan relateras till hanteringen av dessa krav, behov och intressen? Vilka strategier och handlingar använder BA för att sätta gränser mellan parternas olika krav, behov och intressen? Genom illustrerande exempel från intervjuerna redovisas och diskuteras ledarnas tankar om och erfarenheter av sin arbetssituation.

Bemanningsansvariga ledare har en arbetssituation fylld med hänsynstaganden och avväganden till kundföretagens och konsulternas många gånger motstridiga krav. Sådana ledare är de uthyrda konsulternas närmaste chef samtidigt som de ansvarar för matchning av konsulter till uppdrag och arbetar med försäljning av uppdrag till kund. De bemanningsansvariga ledarna har personalansvar för en arbetsstyrka som arbetar inom kundföretag, medan det faktiska arbetet leds av anställda ledare i kundföretagen. Jag hävdar att de har en komplex arbetssituation fylld med hänsynstaganden, förhandlingar, kompromisser och problematiska situationer. De befinner sig i skärningspunkten mellan kundföretagens, bemanningsföretagets och konsulternas krav, behov och intressen.

Studien bidrar med empiriskt grundad kunskap som kan användas vid organisering av ledarskap och personalansvar inom bemanningsföretag. Den visar också på vikten av ökad kunskap om ledarskap av uthyrd personal inom bemanningsföretag och ledarskapets konsekvenser.

Rapporten inleds med en beskrivning av bemanningsföretag. Därefter följer en teoretisk del om ledarskap och sociala konstruktioner av gränser. Här beskrivs olika nivåer av ledarskap och hur ledarskap kan definieras och studeras. Avsnittet om sociala konstruktioner av gränser visar hur människor med hänsyn till sammanhang kategoriserar och sätter gränser mellan olika områden. Den teoretiska delen följs av en beskrivning av studiens metod. I den därpå efterföljande delen beskrivs, tolkas och analyseras resultaten från intervjuerna. Här behandlas hur konsulter matchas till uppdrag, ledarnas dilemma mellan prioritering av försäljning eller personalansvar samt ledarnas arbete med att skapa goda relationer till både kundföretag och konsulter. Rapporten avslutas med ett avsnitt där konsekvenserna av de olika kraven diskuteras.

Bemanningsföretag

Bemanningsföretag är ett relativt nytt inslag på den svenska arbetsmarknaden och har samband med avregleringen av bemanningssektorn under 1990 talet. I Sverige arbetar cirka 0,8 procent av arbetskraften inom bemanningsföretag (Almega 2005; Andersson & Wadensjö 2004; Håkansson & Isidorsson 2004; Storrie 2003b) jämfört med 1,4 procent inom EU (Storrie 2003a). Den huvudsakliga orsaken till inhyrning av personal är den flexibilitet det medför för kundföretagen, vilka i första hand får möjlighet till en numerär flexibilitet i arbetsstyrkan. Genom att använda inhyrd arbetskraft slipper kundföretagen att själva anställa personal via annonsering, urval och så vidare, de slipper också uppsägningsproceduren med varsel, förhandlingar och uppsägningsstider (Allvin m fl 2003; Andersson & Wadensjö 2004; Atkinson 1984; Houseman 2001; Knocke m fl 2003).

Personal inom bemanningsföretag, här kallade konsulter eller inhyrda, arbetar inom kundföretag men avlönas av och är anställda av bemanningsföretag (Connelly & Gallagher 2004; Houseman 2001, Isaksson & Bellaagh 1999a). Bemanningföretagen är förmedlare som tillgodoser både de enskilda konsulternas och kundföretagens behov genom att matcha tillgång och efterfrågan på arbetskraft. Deras huvuduppgift är att placera rätt person på rätt plats och samtidigt vara en fullgod arbetsgivare för konsulterna (Knocke m fl 2003; Walter 2005).

För att snabbt kunna tillgodose kundföretagens behov av arbetskraft måste bemanningsföretagen ha ett konstant överskott av arbetskraft. Den ska finnas tillgänglig för att med kort varsel kunna ta ett uppdrag (Allvin m fl 2003). Vid personaluthyrning fördelas ansvar och risker mellan tre parter; användare, förmedlare och personalen (det vill säga kundföretag, bemanningsföretag och konsult). Det innebär att ledarskapets arbetsuppgifter och ansvarsområden fördelas mellan parterna i anställningsrelationen (Bergström 2003; Walter 2005). Det handlar om en ”externalization of responsibility” (Bergström 2001, s 374) där även den enskilde individen tvingas ta ett större ansvar för sin arbetssituation.

Ansvarsfördelningen mellan kundföretag och bemanningsföretag, och en arbets-situation där konsulterna ofta byter arbetsplats, gör att ärenden som kräver en dialog mellan bemanningsföretag och enskild konsult kan bli svåra att hantera (Storrie 2003a). De uthyrda konsulterna har en social situation som kännetecknas av en oregelbunden kontakt med bemanningsföretaget. Den bemanningsansvarige ledaren blir därmed den viktigaste länken i kontakten med bemanningsföretaget (Isaksson & Bellaagh 1999b).

Bemanningsansvariga ledare – förstalinjechefer eller platsförmedlare?

Ledare finns på olika nivåer inom organisationer och har varierande arbetsuppgifter. Verkställande direktörer, personalchefer, mellanchefer, förstalinjechefer, arbetsledare och förmän är några exempel på olika benämningar på ledande befattningar. En BA inom bemanningsföretag kan närmast jämföras med en förstalinjechef (Hales 2005), förmän (Mintzberg 1973) eller lägre chef (Yukl 2006) inom andra typer av organisationer. BA:s arbetsuppgifter har också stora likheter med platsförmedlars inom Arbetsförmedlingen (AMS 2005). För att tydliggöra det specifika i BA:s arbete beskrivs och jämförs BA:s arbetsuppgifter med förstalinjechefer, förmäns, lägre chefers och platsförmedlars arbetsuppgifter. I den empiriska delen redovisas senare resultaten från intervjuer med BA inom ett bemanningsföretag.

Ledare inom bemanningsföretag som har det direkta personalansvaret för uthyrd personal ansvarar för allt löpande personalarbete som lönediskussioner, medarbetarsamtal, semesterhantering och rekrytering av nya medarbetare. Till-sammans med kundföretagen skapar BA en konkret kravspecifikation som de sedan använder för att matcha mot lämpliga konsulter. De ansvarar också för den löpande kontakten med kundföretaget (Purcell & Purcell 1998; Walter 2005). *Förstalinjechefer* ansvarar för den dagliga driften av verksamheten. De kan även ha andra ansvarsområden som förvaltning, resursfördelning, human relations och att omvandla strategier till handling (Hales 2005). *Förmän* har den direkta kontakten med arbetsstyrkan, de ska delegera arbetsuppgifter, backa upp och avleda press från personalen, sköta bemanning och hantera frånvaro. De ska skapa ett kvalitetstänkande bland personalen, minimera mänskliga misstag och om möjligt hantera eventuella krissituationer (Mintzberg 1973). *Lägre chefer* arbetar huvudsakligen med att strukturera och koordinera verksamheten. De har hand om bemanning, utbildning, schemaläggning samt att kontrollera det arbete underordnade utför (Yukl 2006). En *arbetsförmedlare* medverkar till att arbetssökande finner ett arbete och att arbetsgivare hittar medarbetare. De informerar, handleder, stödjer, motiverar och aktiverar arbetssökande, ansvarar för uppföljning av arbetssökande och arbetar med arbetslivsinriktad rehabilitering (AMS 2005).

I likhet med förstalinjechefer ansvarar BA för det dagliga arbetet i termer av förvaltning, resursfördelning, personal och att omvandla strategier till handling.

De har precis som förmän den direkta kontakten med arbetsstyrkan, backar upp och avleder press från personalen, sköter bemanning och hanterar frånvaro, kvalitetstänkande, kriser med mera. I likhet med lägre chefer strukturerar och koordinerar de verksamheten. I likhet med arbetsförmedlare anvisar de arbeten till arbetstagare och konsulter till arbetsgivare. Utöver det så informerar, leder, stödjer, motiverar, aktiverar och följer de upp arbetstagare.

Vad är det då som särskiljer bemanningsansvariga ledares arbete från andra typer ledare? När personal från bemanningsföretag hyrs in till kundföretag fördelas ledarskapets ansvarsområden mellan ledare inom kund- respektive bemanningsföretag. Ledare inom bemanningsföretagen ansvarar för tillgången av arbetskraft. De hanterar sjukfrånvaro, sen ankomst, löneutbetalningar och ersätter frånvarande konsulter. Ledare inom kundföretagen ansvarar i sin tur för det arbete som faktiskt utförs av konsulten, de ansvarar för kvalitet och värdering av utfört arbete (Purcell & Purcell 1998; Ward m fl 2001). Det som främst skiljer BA:s arbete från förstalinjechefer och förmän är det fysiska avståndet, den bristande insynen och ansvaret för det arbete som utförs av konsulterna inom kundföretagen. BA förmedlar en produkt i termer av kvalifikationer och kompetens. De ansvarar för dessa människors arbetsmiljö, arbetsvillkor och har det totala personalansvaret. Men, det operativa ansvaret för arbetsuppgifternas utförande inom kundföretagen vilar på ledare anställda inom kundföretagen. Det betyder att BA:s personalansvar går ut på att likt andra chefer planera och organisera för att visst arbete blir utfört, men till skillnad från dessa chefer står de utanför den direkta möjligheten att påverka arbetets resultat. I likhet med arbetsförmedlare förmedlar de arbetstillfällen, men till skillnad från dem har de en anställningsrelation med konsulten med tillhörande personalansvar.

Ledarskapets krav, begränsningar, valmöjligheter och gränssättningar

Ledarskap har genom åren definierats på många olika sätt. I den tidiga forskningen om ledarskap lades stor vikt vid ledarens egenskaper för att försöka identifiera vissa karaktärsdrag som utmärkte ett framgångsrikt ledarskap. Det visade sig dock vara svårt att finna de karaktäristiska egenskaper som kunde ligga till grund för framgång oberoende av situation. Ledarskapet omdefinierades därför till att betona *relationen* mellan ledaren, följarna och uppgiften/situationen (Schein 1988). Northouse (2001, s 11) flyttar fokus från relationen till att se ledarskap som en process där ”an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”. Ledarskap handlar alltså om relationen mellan ledare, personal och situation samt hur ledare påverkar personalen till att sträva mot gemensamma mål.

Ett sätt att beskriva vad ledare faktiskt gör är att beskriva ledarskap i termer av roller. Henry Mintzberg (1973) specificerade i boken *The Nature of Managerial Work* tio olika roller som alla ledare tycktes utföra. I senare artiklar kritiserar han

en sådan framställning för att bestå av en osammanhängande lista av roller istället för en integrerad modell (Mintzberg 1994, 1997, 1998). Rosemary Stewart (1982) påpekar att man måste förstå flexibiliteten, det vill säga ledares valmöjligheter och krav, för att förstå vad olika ledares arbete verkligen innehåller. Hon menar att det finns skillnader mellan ledare och att de lägger tonvikten på olika arbetsuppgifter. De kan ha olika valmöjligheter för hur de kan bete sig i vissa situationer. Därför bör man inte övergeneralisera ledares arbetsuppgifter och beteende, utan istället fästa mer uppmärksamhet på undantagen från generaliseringarna.

Stewart (1982) har utvecklat en modell som tar hänsyn till både flexibiliteten och variationerna i ledares beteende. Modellen består av tre olika kategorier; krav, begränsningar och valmöjligheter (se matris 1). *Krav* är vad ledaren måste göra. Det kan till exempel vara byråkratiska procedurer som måste följas, deadlines, möten där deltagande krävs och så vidare. *Begränsningar* är de faktorer, interna eller externa, som begränsar ledarens rörelsefrihet. Det kan vara regler, resursbegränsningar, teknologiska begränsningar, fysisk lokalisering, lagar och andra regleringar. *Val* är de aktiviteter som ledaren kan välja att utföra. Det handlar om hur arbetet utförs och vilket arbete som utförs. Ledare som har liknande befattningar kan fördela sin tid och uppmärksamhet på olika sätt. Stewart beskriver modellen som en inre kärna av krav, en yttre gräns av begränsningar och en yta däremellan av valmöjligheter. Valmöjligheterna inskränks av kraven och begränsningarna. Dessa är dynamiska och kan förändras över tid på grund av förändrade situationer. Ledaren har också vissa möjligheter att förändra krav och begränsningar. Enskilda ledare kan uppfatta valmöjligheterna på olika

Matris 1. Ledarskapets krav, begränsningar, val och mentala gränssättningar. (Egen tolkning och bearbetning av Stewarts (1982) modell om ledarskapets krav, begränsningar och val samt Zerubavels (1991) teorier om mentala gränser.)

	Ledare	Bemanningsansvariga ledare
Krav	Vad en ledare <i>måste</i> göra. Personlig inblandning i enhetens arbete, deadlines, möten, byråkrati	Vad måste BA göra i sitt arbete?
Begränsningar	Interna eller externa faktorer som begränsar ledarens rörelsefrihet. Regler, lagar, resursbegränsningar, tillgång arbetskraft, fysisk lokalisering	Vilka faktorer begränsar BAs rörelsefrihet?
Val	Aktiviteter ledaren kan välja att utföra. När, hur, vilket, arbete utförs?	Vilka valmöjligheter har BA i sitt arbete?
Gränsarbete	Mental rigiditet Mental gränslöshet Mental flexibilitet	Vilka strategier använder BA för att sätta gränser mellan parternas krav, behov och intressen?

sätt. Förutom tidsbrist kan exempelvis ledares individuella olikheter, övertygelser, rädslor och bristande kunskap påverka hur de själva uppfattar valmöjligheterna. Stewart menar att modellen kan användas för att få ökad förståelse för likheter och olikheter i ledares arbete. Den kan också användas för att jämföra ledarnas uppfattningar av krav, begränsningar och valmöjligheter inom olika organisationer och olika länder (Stewart 1982). Matrisen visar översiktligt hur ledares arbete generellt kan analyseras, och hur bemanningsledares arbete kommer att analyseras utifrån Stewarts (1982) modell om krav, begränsningar och val samt Zerubavels (1991) teorier om gränser.

För att kunna göra olika val måste ledaren kunna avgränsa de situationer, problem eller faktorer som hon eller han har att välja bland. Människan grupperar vissa föremål, människor, musik och så vidare tillsammans i mentala kluster samtidigt som andra separeras från varandra (Zerubavel 1991). När vi gör sådana indelningar i kategorier drar vi samtidigt gränser mellan kategorierna. Dessa gränser är socialt konstruerade och hjälper oss att särskilja enheter från varandra. Gränserna gör det möjligt att organisera vårt sociala liv och att skapa ordning och struktur (Hewitt 2000; Zerubavel 1991). De hjälper oss att se vilka enheter som finns innanför gränsen och vilka som finns på andra sidan. Vi kan därmed skilja på vän och fiende via jämförelser mellan likhet och olikhet. Gränser kan också gå mellan olika åsikter och ståndpunkter (Hewitt 2000), vara relaterade till arbetslivet som tidsanvändning och kommunikation till medarbetare (Marshall 2001), det kan även handla om gränssättningar mellan hem och arbete (Nippert-Eng 1996), eller för att förstå hur olika yrken kan urskiljas från varandra (Lamont & Molnár 2002). För BA handlar gränсарbete om hur de särskiljer och prioriterar olika arbetsuppgifter och krav från kundföretag, bemanningsföretag och enskilda konsulter.

Zerubavel (1991) menar att de gränser, fina linjer, vi drar mellan kategorier inte är entydiga och distinkta. Istället kan gränserna, i vissa fall, vara suddiga och otydliga som en gråskala. Andra gränser kan vara skarpa och tydliga. Zerubavel identifierar två olika föreställningar som visar hur vi kategoriserar; det rigida och det gränslösa tänkandet. Det *rigida tänkandet*, ser världen som skapad av distinkta enheter helt åtskilda från varandra. Detta tänkande föredrar skarpa, tydliga distinktioner mellan enheter, och motsätter sig det tvetydiga och sammansatta, allt för att skapa en värld utan oklarhet. Det kan handla om en rumslig indelning där olika platser ställer olika krav på vårt uppträdande. Det kan även vara en tidsmässig indelning där vi vid olika tillfällen handlar på skilda sätt. Det *gränslösa tänkandet*¹ är de rigida föreställningarnas motsats. Gränslöst tänkande sammanblandar olika delar på ett sätt som gör det svårt att bestämma vad som skiljer något från något annat. Allt sammanblandas i en gråskala där rumsliga

¹ Zerubavels (1991) begrepp ”fuzzy” översätts här med gränslös, andra tänkbara översättningar är exempelvis flytande eller otydliga.

och tidsmässiga indelningar blir svåra att urskilja. Men, säger Zerubavel (1991, 1995), vi måste inte välja mellan rigiditet och gränslöshet. De kan förenas i ett flexibelt tänkande som har förmågan att vara både och. Beroende på sammanhang kan vi växla mellan en rigid och en gränslös inställning. Kreativitet, menar Zerubavel, kännetecknas just av gränsöverskridande och att inte uppfatta strukturer som givna. För BA kan en rigid inställning göra det svårt att verka i en bransch som kännetecknas av servicetänkande och förändring. Samtidigt kan en gränslös inställning vara lika problematisk. I den dagliga verksamheten att matcha konsulter med uppdrag enligt kundens önskemål kan vissa riktlinjer och tydliga gränser vara nödvändiga. BA ställs därmed inför nödvändigheten att finna sin egen stil och balans, där rigiditet och gränslöshet mixas till en kreativ och flexibel blandning.

Metod

Under 2004 genomfördes en kvalitativ fallstudie inom ett internationellt bemanningsföretag med verksamhet i Sverige. Företaget, med pseudonymen Alert AB, är ett av de större bemanningsföretagen i Sverige, med verksamhet i stora delar av landet. Företaget är indelat i regioner, som i sin tur är uppdelade på olika platskontor. Regionindelningen är i huvudsak geografisk, fränsett några kontor som är indelade efter branschtillhörighet. För att få en övergripande bild av företaget utfördes en analys av det totala antalet anställda. Statistik från företagens personalregister användes vid analysen. Personalregistret innehöll uppgifter över samtliga anställda under februari månad 2004. De variabler som användes vid analysen var kön, ålder, etnisk bakgrund samt anställningsvillkor som månadslön eller timlön, tidsbegränsad- eller tillsvidareanställning och anställningstidens längd. Analysen låg till grund för urvalet av två att företagens platskontor till de kvalitativa intervjuer som utgör studiens empiri.

Vid urvalet söktes de kontor som hade den högsta andelen personal av utländskt ursprung. Ur detta urval avgränsades kontor med en så jämn könsfördelning som möjligt. Orsaken till detta urvalsförfarande var att finna kontor med en personalsammansättning där både olika ursprung och olika kön fanns representerade i så stor utsträckning som möjligt. Detta visade sig medföra vissa svårigheter. De olika kontoren hade en ojämn könsfördelning, troligtvis på grund av olika branschtillhörighet. Enbart ett fåtal av kontoren hade tio eller flera personer med utländskt ursprung anställda. Jag valde därför två kontor belägna inom samma storstadsområde, med en hög andel personal med utländskt ursprung, men med olika könsmässig dominans. De utvalda kontoren kallas här Administration och Industri. Båda kontoren har sin verksamhet i en svensk storstadsregion.

Administrationskontoret tillhandahåller främst personal inom ekonomi och administration. Det kan röra sig om allt från ekonomiassistenter till ekonomi- chefer som sitter med i ledningsgrupper, växelfonister, VD-assistenter och sekreterare. Industrikontoret erbjuder personal inom transport, lager och industri- sektorn. De arbetar bland annat som chaufförer, lagerarbetare, operatörer och produktionspersonal inom industrin. De uthyrda konsulternas utbildningsnivå varierar från gymnasieutbildning till längre akademiska utbildningar.

Tabell 1. Andelar anställda inom kontor Administration och Industri, Alert AB, februari 2004 (procent). (Kategoriseringen av personer med utländsk bakgrund är utförd genom namnanalys.)

	Administration N = 178			Industri N = 216		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Anställda	85	15	100	17	83	100
Utländskt ursprung	9	2	11	6	40	46
Tillsvidareanställning	62	9	71	3	14	17
Tidsbegränsad anställning	23	6	29	13	70	83
Medelålder			39,12			33,31
Anställningstid			3,86			1,67

Det första kontoret ”Administration” hade i februari 2004, 178 anställda. 85 procent av de anställda var kvinnor och 11 procent av arbetsstyrkan hade invandrar- bakgrund. Medelåldern var 39 år och 29 procent av personalen hade tidsbegrän- sade anställningar. Det andra kontoret, ”Industri”, hade i februari 2004, 216 anställda. Kontoret var starkt mansdominerat med 83 procent män. 46 procent av personalen hade invandrarbakgrund. Personalen hade en medelålder på 33 år och hade till största delen tidsbegränsade anställningar (83 procent). Värt att notera är överrepresentationen av personal av utländskt ursprung, 11 respektive 46 pro- cent, jämfört med de 9,7 procent utrikesfödda som är sysselsatta på arbetsmark- naden (Andersson & Wadensjö 2002).

Under hösten 2004 genomfördes sammanlagt 23 intervjuer med kontorschefer (KC), bemanningsansvariga ledare (BA) och konsulter inom Alert AB. Inom Administration intervjuades en KC, fem BA och fem konsulter. Inom Industri intervjuades en KC, fyra BA och sju konsulter. Föreliggande studie baserar sig på elva intervjuer med kontorschefer och bemanningsansvariga ledare.²

Vid tidpunkten för intervjuerna arbetade en person som KC och sju personer som BA inom kontor Administration. Två BA kunde på grund av frånvaro inte intervjuas. Intervjuer genomfördes med Diana KC, samt fem BA, Anna, Adam, Agnes, Mikis och Anneli. Inom kontor Industri arbetade en person som KC och fyra personer som BA, samtliga intervjuades. Edvard arbetade som KC, Katalin, Ali, Peter och Patrick arbetade som BA. Samtliga namn är fingerade. Ledarnas

² Analys av konsulternas upplevelser av sin arbetssituation och deras syn på ledarskapet redo- visar i en separat artikel.

ålder varierade mellan 24 och 49 år. Några ledare hade utländsk bakgrund. De hade varierande utbildningsbakgrund, exempelvis som personalvetare och civil-ekonomer eller gymnasieutbildning inom naturvetenskap, ekonomi och marknadsföring.

Intervjuerna var semistrukturerade och utgick från en intervjuguide som innebar att samma teman togs upp med samtliga informanter samtidigt som följdfrågor kunde ställas. Informanterna kunde formulera svaren med egna ord och berättelser (Fielding & Thomas 2001). Intervjuerna varade mellan 1,5 till 2 timmar. Frågorna berörde områden som arbetsvillkor, arbetsbelastning, samarbete inom företaget, rekrytering och placering av konsulter, policy för jämställdhet och mångfald, hantering av konflikter, kontakt och information till konsulter, kundkontakter och relationen mellan arbete och övrigt liv.

Intervjuerna spelades in på band samt transkriberades ord för ord. Texterna kodades, kategoriserades och analyserades med utgångspunkt från begreppen krav, begränsningar och val samt det rigida, gränslösa och flexibla tänkandet (Miles & Huberman 1994). De utvalda citat som redovisas illustrerar de mönster som framkom under intervjuerna.

Resultat

De bemanningsansvariga ledarnas arbetsuppgifter inom Alert AB kan kategoriseras i fyra delar; matchning, försäljningsarbete, personalansvar och relationsutveckling. *Matchning* handlar om att lösa kundens bemanningsbehov genom att matcha personal med rätt kompetens till uppdrag. *Försäljningsansvar* omfattar försäljning till nya och befintliga kunder. *Personalansvar* innefattar personaladministrativt arbete samt att vara ett stöd för konsulterna i deras arbete ute hos kund. *Relationsutveckling* innebär att arbeta i nära samarbete med kunder och konsulter och att utveckla dessa relationer. Samtliga arbetsuppgifter löper parallellt med varandra med en viss överlappning. Men det finns vissa skillnader i hur de olika delarna är relaterade till varandra samt till kundföretag och konsulter. I matchningsarbetet och arbetet med relationsutveckling ingår att arbeta i direkt kontakt med både kunder och konsulter. I försäljningsarbetet däremot är enbart kunden i fokus och i personalarbetet arbetar man endast med konsulten. Vid analysarbetet av intervjuerna framkom att när högre krav ställs på försäljningsresultat blir konsekvensen minskad tid för arbete med personalfrågor och samtal eller möten med konsulterna. Det sker med andra ord en ömsesidig påverkan mellan dessa ansvarsområden. Försäljningsansvar och personalansvar står därmed i direkt motsättning till varandra. I den följande resultatredovisningen har jag därför valt att redovisa försäljningsansvaret och personalansvaret tillsammans.

Nedan diskuteras ledarnas arbetsuppgifter mot bakgrund av ledarskapets krav, begränsningar, val och mentala gränser med utgångspunkt från matris 1. Avsnittet är indelat i tre delar, matchning av konsulter till uppdrag, försäljnings- och personalansvar samt utveckling av goda relationer till kund och konsult.

Matchning av konsulter och uppdrag

Bemanningsansvariga ledares huvudsakliga arbetsuppgift inom Alert AB handlar om att matcha rätt person till rätt uppdrag. ”Det är ju målet, ambitionen. Alla parter ska bli nöjda, då är ju jag nöjd också” (Agnes). Som ansvariga för matchningsarbetet ska ledarna balansera kundens, bemanningsföretagets och konsultens intressen, ”intressen som ofta är motstridiga och sammansatta” (Walter 2005). De ska se till att ha rätt antal konsulter, med rätt kompetens, lönenivå och bakgrund i sin pool i förhållande till det antal uppdrag som kommer in. De kan därmed som Allvin med flera (2003) påpekar tvingas ha en överkapacitet på arbetskraft. Kundföretagen lämnar en kravspecifikation där de anger vilka arbetsuppgifter som ska utföras och önskad kompetens hos konsulten. I och med det blir det BA:s uppgift att översätta dessa krav till realiserbara krav och önskemål. Det sker alltså en arbetsdelning mellan företagen. Bemanningföretaget kan därmed som Knocke med flera (2003) påpekar, ha möjlighet att driva på jämställdhets- och mångfaldsutvecklingen inom kundföretagen. Det handlar om att skapa en balans mellan tillgång och efterfrågan, mellan realiteten inom bemanningföretaget och kundens krav och önskemål.

Likabehandling, kompetens och efterfrågade egenskaper

Stewart (1982) påpekar att man måste studera de krav, begränsningar och valmöjligheter som ledaren möter i sitt dagliga arbete för att beskriva ledarens arbetsinnehåll. Kraven, det som BA måste ta hänsyn till i sitt matchningsarbete, är att matcha konsulter med de uppdrag de ska utföra. Men de kan begränsas av bland annat olika regler, lagar och resurser. Inom Alert AB har man en likabehandlingspolicy som innebär att BA ska ta hänsyn till regler och lagstiftning gällande diskriminering, de ska matcha den konsult som har den rätta kompetensen oavsett kön, ålder eller etniskt ursprung (Peter). BA måste också ta hänsyn till de ekonomiska förutsättningar som finns inom Alert AB. Konsulter som saknar uppdrag utgör en stor ekonomisk påfrestning för bemanningföretaget (Adam). De kollektivavtal som finns i Sverige för bemanningssektorn ger anställda en garantilön på minst 80 procent av månadslönen när de saknar uppdrag (Storrie 2003a). När ett uppdrag tar slut ska konsulten kunna övergå till andra uppdrag. Därför tittar man mer på om personen passar i branschen än för ett specifikt uppdrag vid nyanställning. Man kan därför påstå att likabehandlingspolicyn och den ekonomiska realiteten inom Alert AB begränsar bemanningledarnas handlingsutrymme vid matchning.

De bemanningsansvariga ledarna begränsas inte enbart av de regler och ekonomiska förutsättningar som finns inom Alert AB. Även kundföretagens agerande begränsar BA:s handlingsfrihet. Kundföretagen kan välja bort en presenterad kandidat utan att ge en rimlig förklaring. Detta är något som BA tar hänsyn till vid matchningen. I slutändan är det kundens önskemål som styr vem som ska få ett visst uppdrag och vem de vill arbeta med. ”Vi måste lyssna på vad kunden vill ha annars är vi borta direkt” säger Edvard som är KC inom Industri. Katalin arbetar som BA inom Industri, hon berättar att konkurrensen med andra bemanningsföretag är tuff och gör att hon känner en press att presentera kandidater som uppfyller kundens samtliga önskemål, inklusive viss ålder, kön och ursprung. ”Så om jag presenterar en som är 50 år och har utländsk bakgrund, då väljer dom en från [ett annat bemanningsföretag] som är 30 år och svensk” (Katalin).

Det är inte så vanligt att kundföretagen har krav eller önskemål som går utöver rimliga krav på kompetens. Men Diana som arbetar som KC inom Administration berättar att det har skett en förändring över tid. För några år sedan var kunderna ”beredda att ta vad som helst, nu vet kunderna att det i princip alltid finns den kompetens dom vill ha ledig, antingen här eller hos någon annan”. Hon berättar att det finns tillfällen när kundföretag ställt vissa krav på till exempel ålder och kön och ibland etniskt ursprung, skälet har då ofta rört brister i det svenska språket.

Ett ganska vanligt krav eller önskemål från kundföretagen gäller konsulternas ålder. Ofta med förklaring att man vill ha en yngre person ”för att dom ska kunna forma personen själv” (Anneli). De kan vilja få till stånd en förnygring av arbetsstyrkan, eller så anger kunderna att konsulten bör passa in åldersmässigt bland övrig personal. Detta kan medföra problem för bemanningsföretaget. Diana berättar att åldern på kvalificerade konsulter inom Administration ofta är från 45 år och uppåt. Kunderna säger ganska ofta nej till en äldre konsult och ”väljer att inte ens träffa en kandidat fast dom kanske är perfekta för jobbet” (Diana).

Kundföretagen har ibland krav eller önskemål på kön. En vanlig förklaring är att de vill ha en man om det är en kvinnodominerad arbetsplats eller det motsatta. Både Mikis och Ali berättar dock att de aldrig känt att de inte skulle få ett uppdrag om de skickar en konsult av ”fel” kön. Edvard berättar att man inom Industrin vill ha in mer kvinnor; ”Det blir bättre arbetsklimat, lite mindre sexistiskt, det blir mer naturligt. Det blir inte den där grabbmentaliteten som gärna finns inom industrin”. Ett visst biologiskt kön antas därmed inneha en specifik kompetens som kan påverka arbetsklimatet inom en arbetsplats. Det innebär att man som Knocke med flera (2003) påpekar, sammanblandar kompetens och kön utan att reflektera över bakomliggande normer och synsätt som påverkar hur begreppet kompetens tolkas och används.

Det finns också kunder som har angivit att de inte vill hyra in invandrare, men det är inte speciellt vanligt (Edvard). Inom Industri tycks det vara ett litet

problem, de har en hög andel anställda av utländsk bakgrund. Inom Administration kan svårigheter med svenska språket vara en orsak till att man önskar personal utan brytning. Diana berättar att det hänt att kunder angivit att det ska vara en "helsvensk person". Kompetens får en tvetydig innebörd när faktisk kompetens sammanblandas med önskemål om viss ålder, kön eller etnisk bakgrund. Diskriminerande tendenser kan smyga sig in i matchningsarbetet om bemanningsansvariga ledare inte lyckas hantera sådana önskemål på ett för samtliga parter rättrådigt sätt.

Rätt person på rätt plats – eller dold diskriminering?

Hur hanterar då ledarna kundföretagens specifika krav och önskemål utöver kompetens? Ledare har vissa valmöjligheter för hur arbetet ska utföras och vad som ska utföras (Stewart 1982). Att göra sådana val innebär också att ledaren sätter gränser mellan olika arbetsuppgifter och prioriteringar. När kundföretagen ställer krav och önskemål utöver kompetens ställs BA inför valet att tillmötesgå kundens krav, eller att hålla fast vid likabehandlingspolicy och därmed riskera att kunden vänder sig till någon konkurrent. För enskilda konsulter kan ett förutsättningslöst tillmötesgående av kundernas krav innebära diskriminering. Konsulter med "fel" kön, ålder eller ursprung kan löpa en risk att få svårt att få uppdrag och i förlängningen ett minskat intresse från bemanningsföretaget att anställa dessa konsulter.

Ett handlingsalternativ för ledarna i en sådan situation är att vara tydlig inför kundföretagen att det är kompetensen som är avgörande; "vi säljer kompetensen eller den här tjänsten, inte personen" (Adam). Det innebär att BA försöker att sätta en tydlig gräns inför kunden för vad som gäller vid matchning. Det är konsultens faktiska kompetens som gäller, inget annat. Ett annat alternativ är att försöka påverka kunden genom att "sälja in" (Anneli) en presenterad konsult. Anneli berättar att kunderna kan vara väldigt motsträviga ibland, men att de kan "tina upp beroende på hur man säger och lägger upp det". Även här håller man fast vid den policy, den gräns, som satts inom Alert AB, och försöker förändra kundens förhållningssätt. Man intar en rigid inställning gentemot kundens önskemål och bemanningsföretagets likabehandlingspolicy.

Nedanstående citat synliggör på ett tydligt sätt den balansgång och det dilemma som ledare inom Alert AB ställs inför när kunden ställer krav utöver kompetens;

Det man helst skulle vilja göra är att säga till kunden att ja, jag är ledsen, jag är inte intresserad av att jobba med dig. Men det är ganska svårt att göra eftersom det är stenhård konkurrens på marknaden. Jag vill ju inte försätta oss i den situationen att vi blir tvungna att säga upp folk för att vi inte löser uppdrag eller att det går dåligt för kontoret. Ofta har man ju möjlighet att presentera någon annan person eller någon annan lösning (Diana).

Diana vill sätta en tydlig gräns för hur långt hon kan sträcka sig. I Zerubavels (1991) termer, en rigid inställning, där hon tydligt markerar att hon inte kan tillmötesgå kundens önskemål. Men konkurrenssituationen och den ekonomiska realiteten inom Alert AB gör att hon sträcker sig längre än planerat för att tillgodose kundens önskemål. Hon måste överge sin rigida inställning för ett mer gränslöst förhållningssätt där hon oreserverat tillmötesgår kundens önskemål genom att presentera andra kandidater eller andra lösningar.

Det kan vara svårt för en enskild BA att veta varför en kund avböjer att hyra in en viss konsult. Det kan finnas sakliga skäl som ligger bakom beslutet. Går kraven från kundföretagen för långt, tror Agnes att många BA faktiskt säger ifrån. Edvard berättade om två olika tillfällen när kunden haft krav utöver kompetens som bemanningsföretaget inte kunnat ställa upp på. Efter diskussioner löste sig problemet och konsulter kunde placeras inom det ena företaget, men med det andra kundföretaget avbröts samarbetet.

Vi tittar på vad vi har för personer lediga, presenterar dom. Passar dom inte så presenterar vi andra kandidater. Passar det ändå inte så måste vi ju gå vidare (Edvard).

Här blir en förhandling om hur långt Alert AB skall sträcka sig tydlig. BA försöker att vara tydliga inför kunden att det är kompetensen som gäller vid matchning. Men den ekonomiska situationen och konkurrensen med andra bemanningsföretag gör att BA tonar ner, och ibland ger avkall på de regler som gäller. Den gräns, den fina linjen, mellan kundens, bemanningsföretagets och konsultens olika intressen kan med Zerubavels (1991) ord beskrivas i termer av en gråskala där det rigida förhållningssättet gradvis övergår i en mer otydlig, gränslös inställning. Jag menar att det rör sig om en flexibel inställning, där ledarna beroende på sammanhang väger för och nackdelar mellan en rigid eller gränslös hållning inför kundens önskemål.

Sammanfattningsvis, likabehandlingspolicyn och konkurrensen med andra bemanningsföretag samt den personalmässiga och ekonomiska realiteten inom Alert AB begränsar BA:s handlingsutrymme vid matchning. Kundföretagens specifika krav och önskemål på vissa egenskaper hos konsulterna begränsar ytterligare deras möjligheter i matchningsarbetet. BA ställs inför en valsituation. Det handlar om en gränssättning mellan kundens krav och önskemål och den realitet som BA har inom Alert AB. De måste väga konsekvenserna av ett strikt förhållningssätt där de styvnackat håller på de regler och policydokument som finns inom Alert AB och riskera att förlora ett uppdrag, mot ett oreserverat tillmötesgående av kundens önskemål med eventuella diskriminerade tendenser av viss personal som följd.

Lösningen för BA är knappast en gränslös och medgörlig inställning där kunden alltid får som den vill. De måste finna de strategier och handlingsalternativ som medger en flexibilitet där de som Zerubavel beskriver, kan kombi-

nera rigiditet med gränslöshet i en flexibilitet som i största möjliga mån tillgodoser både kundföretagens och Alert AB:s och de enskilda konsulternas krav, behov och intressen.

Försäljningsansvar och personalansvar

Bemanningsansvariga ledare ska förutom att matcha konsulter med uppdrag, arbeta med försäljning till kund och som konsulternas närmaste chef ansvara för både personaladministrativt arbete och en fortlöpande kontakt med konsulterna. Intervjuerna visade att dessa båda arbetsuppgifter står i direkt motsättning till varandra. Ökade krav på försäljningsresultat leder till minskad tid för personlig kontakt med konsulterna.

Samtliga medarbetare som arbetar inom Industri och Administration har i någon form en säljande tjänst, oavsett om det är kontorschef, säljare eller bemanningsansvarig. BA inom Alert AB är ansvariga för merförsäljning hos befintliga kundföretag men ska även utföra ett visst försäljningsarbete till helt nya kunder. De har en tydligare försäljningsinriktning jämfört med motsvarande personal inom det bemanningsföretag som Walter (2005) studerat, som enbart arbetar med matchning, rekrytering och personalarbete.

BA inom Alert AB beskriver en situation där de ständigt ska försöka skapa nya kontakter och nya möjligheter till affärer. Krav på fem kundbesök i veckan, säljtävlingar och säljdriver är vanligt förekommande. En offensiv försäljningsstrategi för att hitta nya kunder är att ”knacka dörr”. BA kan gå från dörr till dörr och söka kontakt med personer inom företag som har hand om personalrekrytering. Till sin hjälp kan de ha adresslistor med tänkbara företag, eller så tar de helt enkelt en gata i taget. Det är en tuff försäljningsstrategi som upplevs som jobbig. ”Du måste tagga till dig, när du gjort tjugo stycken är du helt slut” (Patrick). Det finns tydliga krav och förväntningar på vad BA ska göra, både gentemot konsulterna och rent försäljningsmässigt. De möter följaktligen krav från Alert AB att arbeta med försäljning till både befintliga och nya kunder. De ska även skapa nya kontakter, göra kundbesök och delta i andra säljaktiviteter. Det innebär att en BA måste vara uthållig, utåtriktad, säljande och kunna hålla många bollar i luften samtidigt för att klara av sin arbetssituation.

BA är dessutom formellt chef över konsulterna. Personalansvaret omfattar bland annat lönerapportering, sjukfrånvaro, ledigheter, arbetsmiljö och intyg. BA ska också sköta medarbetarsamtal, lönesamtal, anställningsintervjuer och avsluta konsulters provanställningar eller korta anställningar. Rena avsked hamnar i MBL förhandlingar. De ska se till att konsulterna har den information de behöver om uppdragen, att arbetsmiljökontroller är gjorda och att konsulterna har de arbetskläder och skyddsskor som krävs för arbetets utförande. I personalansvaret ingår också att vara den som konsulterna vänder sig till vid problem eller frågor som rör anställningen eller arbetsmiljön, ”det är ju den problematiken som våra

kunder köper sig fria ifrån genom att hyra in konsulter” (Diana). Det krävs med andra ord att BA kombinerar sina övriga arbetsuppgifter med personalansvaret för konsulterna.

Det har under senare år skett en förskjutning av arbetsinnehållet för BA inom Alert AB från personalvårdande till en tydligare försäljningsinriktning. Tidigare var företaget mer ”akademikerpräglad” (Diana), men när marknaden blev tuffare ställdes hårdare krav på försäljning. Många av akademikerna kunde inte leva upp till de hårda försäljningskraven, andra var inte intresserade av en sådan utveckling så många bemanningsansvariga med akademisk bakgrund sökte sig till andra arbeten. Adam, som arbetar som BA inom Administration, uttrycker det så här; ”om man väljer att läsa personalutbildningen så är ju kanske försäljning inte i första hand det man har tänkt sig”. Detta visar på en grundläggande omställning inom Alert AB, där försäljning har blivit det prioriterade området på bekostnad av det personalvårdande arbetet. Det finns med andra ord en inneboende problematik mellan försäljningsansvar och personalansvar där BA:s förmåga att prioritera och planera sitt arbete sätts på prov.

Begränsningar i tid och rum

Arbetsbelastningen blir ibland hög och påverkar BA:s möjligheter till kontinuerlig kontakt med konsulterna. Storleken och längden på uppdrag samt antal konsulter har stor betydelse för hur väl de hinner med kontakten med konsulterna. Dessutom begränsas deras handlingsutrymme av att den interna service som tidigare fanns för att underlätta personalarbetet har tagits bort.

BA ska sköta kontakten med uppdragen. Uppdrag som löper under längre perioder kan bevakas lite då och då, medan korta uppdrag som kanske varar bara någon dag, måste följas upp dagligen. Korta uppdrag, som telefonister, beskrivs som mer kostsamma jämfört med längre uppdrag. Eftersom telefonväxlar kräver en permanent bemanning hyrs ofta telefonister in även om det bara är för en dag. Mikis berättar att en ekonom till exempel, ofta är ute på uppdrag under sex månader, ”då pratar vi tio uppföljningar per telefon och fyra personliga”. En telefonist däremot kan kräva en halvtimme per dag för att matcha till uppdrag.

Varje BA har som regel mellan 25 till 50 konsulter i sin pool. Vid vissa tillfällen där någon enstaka kund hyr in många konsulter samtidigt kan en enskild BA ha uppemot 100 konsulter. De kan knappast ha personlig kontakt med så många konsulter. Vid stora uppdrag kan en BA placeras på plats inom kundföretaget för att konsulterna på ett enkelt sätt ska kunna ta kontakt med sin BA ute på arbetsplatsen. Det är dock ett undantag att Alert AB har så stora kunder att en BA kan finnas på plats inom kundföretaget. Det innebär att BA ofta saknar insyn i och ansvar för den dagliga verksamheten inom kundföretagen. Den arbetsledande funktionen sköts istället av ledare inom kundföretagen (Purcell & Purcell 1998; Ward m fl 2001). Som en konsekvens begränsas BA i sitt arbete av

både en tidsmässig och rumslig åtskillnad mellan sig själva och enskilda konsulter. Tidsmässig i termer av eventuella skilda arbetstider och rumslig i form av att konsulterna arbetar inom kundföretag, där BA enbart vid stora uppdrag finns på plats. En arbetssituation som i betydande grad skiljer sig från traditionella förmän och förstalinjechefer, som har det direkta ansvaret för och insyn i den dagliga verksamheten (Hales 2005; Mintzberg 1973).

Det är viktigt att göra en åtskillnad mellan det antal konsulter och det antal uppdrag som varje BA ansvarar för. Anneli beskriver tydligt skillnaden;

Jag kanske har 10–15 stycken konsulter. Sedan har jag drygt 20 uppdrag. Det är egentligen uppdragen som tar tid. Det är dem vi tjänar pengar på. Sedan kan mina 10–15 vara på uppdrag, dels kanske på någon annans uppdrag. Uppdragen hänger ihop med den som har hand om uppdragen och konsulten hör alltid hemma hos sin BA oavsett om den är utlånad eller inte. Så ibland kan man ha hand om sina 15 konsulter plus att man har 15 andra ute på uppdrag, så det blir 30 (Anneli).

Längden på uppdrag, antal uppdrag och antal konsulter som varje BA ansvarar för utgör begränsningar för hur mycket tid och energi som de kan lägga på varje enskild konsult/uppdrag respektive försäljningsarbete. Andra begränsande faktorer för hur de ska disponera sin arbetstid är de ibland snabba rekryteringsbehoven. Inom två dagar kan de ha ett rekryteringsbehov på tio personer. Annonsering och intervjuer ska då genomföras omgående för att konsulterna dag två ska vara färdiga att börja på ett uppdrag. I likhet med platsförmedlare inom Arbetsförmedlingen arbetar BA med rekrytering och matchning. Men med hänsyn till det anställningsförhållande som råder mellan konsult och BA, samt de lönsamhetskrav som ställs på varje enskild BA, har BA en arbetssituation med mycket få likheter med platsförmedlarens (AMS 2005).

Storlek och längd på uppdrag, antal konsulter, snabba rekryteringsbehov, lönsamhetskrav och en tidsmässig och rumslig åtskillnad mellan BA och konsult begränsar deras möjligheter att klara av både försäljningsansvar och personalansvar. BA ställs därför inför ett ställningstagande, ska de prioritera kraven på försäljning och lönsamhet eller kontakten med konsulterna?

Prioritering – försäljningsarbete eller personalansvar?

”Det är ett ganska krasst jobb egentligen. Man är en säljare, that’s it”, säger Mikis. Men det utesluter inte att man kan ha en bra relation till konsulterna, det kan vara en ”win-win” situation för både konsult och bemanningsföretag. ”Jag prioriterar alltid nytt uppdrag och kund” berättar Katalin. Det är ju kunderna som är grunden till allt, menar hon. När arbetsbelastningen är hög ska man egentligen göra allt ändå, men i praktiken är det konsulterna som får mindre tid av BA. Hon låter då konsulterna själva ta kontakt med henne om de har behov att prata. Hon menar att det är väldigt konjunkturbetingat, vid högkonjunktur är det hela tiden

bara ”lös uppdrag, lös uppdrag, lös uppdrag” (Katalin). Även Mikis sätter kundens krav och förväntningar i första rummet; ”Det krävs inget geni för att förstå att det går ut på att lösa kundens problem, resten kan vänta”. Anna prioriterar också att lösa uppdrag på bekostnad av att komma ut och träffa medarbetarna; ”Vi har ju bara 20 dagar i månaden att arbeta, det är mycket annat man ska göra också, uppdrag som ska lösas, och nu sitter jag med rekryteringar”. Agnes berättar att det är svårt att hinna med kontakten med sina konsulter; ”Just nu är det verkligen mitt dåliga samvete”.

Tiden är knapp och det är mycket som ska hinnas med. Målen som de måste uppnå skrivs upp och kommuniceras på en tavla där de direkt kan se om de ligger efter budget. De försöker hinna med det mesta, men som Agnes påpekar, är det lätt att uppföljningen av det som faktiskt fungerar blir lidande. De bemanningsansvariga ledarna uttrycker således svårigheter att kombinera personalansvar och försäljningsansvar. De har ett arbete som till vissa delar påminner om förmannens (Mintzberg 1973), förstalinjechefens (Hales 2005), lägre chefers (Yukl 2006) och arbetsförmedlares (AMS 2005). Men, därutöver ska de aktivt inkläda sig försäljarens mer offensiva roll att sälja in uppdrag till presumtiva kunder.

Zerubavel (1991) menar att tid är en av de viktigaste organiseringsprinciperna för hur vi sätter gränser och kategoriserar. När BA ställs inför valet att prioritera mellan försäljningsansvar och personalansvar visar intervjuerna att det är den utåtriktade verksamheten att sälja och lösa uppdrag som prioriteras på bekostnad av tid till kontakt med de enskilda konsulterna. Försäljningsansvaret och personalansvaret kan ses som olika områden med mer eller mindre tydliga gränser däremellan. När försäljningsansvaret prioriteras på bekostnad av en tät och regelbunden kontakt med konsulterna förskjuts eller omplaceras gränsen mellan områdena i termer av försäljningsområdets ökade utrymme. I förlängningen kan ett sådant förfarande leda till att konsulterna lämnas därhän att själva ta ett tydligare och ökat ansvar för sin egen arbetssituation och kontakt med kundföretagen. Det blir som Bergström (2001) skriver, en omfördelning av ansvaret där individen tar ett större ansvar för sin arbetssituation. För BA innebär en sådan prioritering att deras förmåga att bortse från konsulternas kontaktbehov till förmån för Alert AB:s lönsamhetskrav sätts på prov.

BA har olika strategier för att hantera en pressad arbetssituation och för att försöka upprätthålla en tydlig gräns mellan de båda områdena. Vissa BA ser det som positivt och utvecklande att arbeta med både personalfrågor och försäljning, medan andra skulle vilja inrikta sig på en sak. Det gäller att kunna ”planera och prioritera” säger Anneli. Men allt går inte att planera eller prioritera bort. ”Saker du prioriterar bort måste du till slut göra ändå” (Adam). Agnes menar att arbetsbördan inte bör bli tyngre; ”det blir ingen kvalitet, och konsulterna kommer i kläm”. De försöker att strikt planera och prioritera sin tidsanvändning för att hinna med samtliga arbetsuppgifter. Men verkligheten kommer ikapp, allt hinns inte med och ibland måste de trots en tung arbetsbörda ta itu med sådant som

blivit liggande. Detta betyder att ledaren inte bara slits mellan att hantera de yttre kraven om försäljningsresultat och att vara tillgänglig för konsulten. Ledaren måste också hantera inre motstridiga krafter och ibland göra prioriteringar emot sin egen uppfattning om hur arbetet bör utföras. För att klara en sådan arbets-situation måste de vara flexibla och kunna växla mellan strikt planering och ibland hastigt uppkomna situationer som kräver omedelbar handling.

Övertid är vanligt bland BA för att hinna med arbetet. Ali berättar att både kunder och konsulter kan ringa honom fram till klockan 24 på kvällen och från 6 på morgonen. Ali ser det som värdefullt att vara anträffbar på sin fritid, och sätter en otydlig gräns mellan privatliv och arbetsliv. Patrick har också arbetat mycket övertid och haft telefonen påslagen under ledig tid, men nu har han börjat stänga telefonen efter kontorstid. Han har övergivit den gränslösa inställningen för en mer strikt hållning gentemot konsulter och kunder som vill kontakta honom efter kontorstid. Det framkommer även svårigheter att kombinera ett arbete som BA med familjelivet. Peter, som är BA inom Industri berättar om en ibland pressad situation; ”Jag har tre barn och en fru att ta hand om och så känner jag att jag har 45 stycken andra som kräver min tid”. BA inom Industri tycks arbeta mer övertid, ha telefonen påslagen kvällar och nätter, samt uppleva en mer pressad arbets-situation jämfört med BA inom Administration. Det visar på en underliggande genusregim i organisationskulturen inom de båda kontoren (Connell 2003; Sundin 1995). Inom industrikontoret som arbetar mot traditionellt manligt kodade branscher som industri, lager och transport, ställs tydligare förväntningar om övertid och anträffbarhet på fritiden. Förväntningar som försvårar möjligheten att kombinera arbetet med föräldraansvaret.

Ledarna påpekar att det är viktigt att ha en så bra kontakt som möjligt med konsulterna, att bygga upp goda relationer och ömsesidigt förtroende. Som BA är de beroende av att konsulterna utför ett bra arbete, men de saknar direkt insyn i och möjlighet att påverka hur konsulterna utför sina arbetsuppgifter inom kund-företagen (Purcell & Purcell 1998; Ward m fl 2001). Denna rumsliga åtskillnad kan ge upphov till en känsla av maktlöshet. Därför är det viktigt påpekar Katalin att försöka vara en bra arbetsgivare för att kunna locka bra medarbetare. Det är också viktigt att kontorscheferna (KC) har en förståelse för komplexiteten i BAS arbete. Adam upplever det som frustrerande när det bara handlar om siffror eftersom det är människor de har att göra med; ”det krävs att man har en förståelse för hur svår vår verksamhet är och att det inte är klädnypor vi säljer här utan att det är mänskliga tjänster”. I slutändan tycks det ändå handla om att de bemanningsansvariga själva måste markera hur, när och vad de ska prioritera. ”Man måste sätta ner foten och själv säga vart gränsen går” säger Peter. Man kan inte förvänta sig att arbetssituationen ska styras upp av någon ansvarig chef utan man måste själv markera och flagga för sin situation. ”De som markerar får ofta en lösning på problemet” (Peter). Även Agnes understryker vikten av att säga till om man inte har tid för sina konsulter ”det är ju ändå vi som har personalansvar”.

För att hantera en pressad arbetssituation blir det därmed viktigt att inta en rigid hållning gentemot krav från bemanningsföretag, kundföretag och enskild konsult. Men, ibland måste ändå varje BA ha en fingertoppskänsla och anta en med Zerubavels (1991) ord, mer gränslös hållning gentemot de olika parterna för att inte riskera att uppdrag uteblir eller att konsulter vantrivs, gör ett dåligt arbete, eller helt enkelt väljer att säga upp sig. Det ena utesluter inte det andra. Beroende på sammanhang måste BA ibland vara tydliga och rigida i relation till parternas krav och önskemål, för att vid andra tillfällen vara mer tillmötesgående och gränslösa i sin inställning. En flexibel hållning där de alternerar mellan rigiditet och gränslöshet blir den strategi de använder för att kombinera försäljningsansvaret med personalansvaret.

För att sammanfatta, BA ska arbeta med försäljning till nya och befintliga kunder, skapa nya kontakter, göra kundbesök och delta i säljaktiviteter. De har dessutom personalansvaret och är konsulternas närmaste chef. Antal konsulter, storlek och längd på uppdrag, rekryteringsbehov tillsammans med lönsamhetskraven begränsar BAs handlingsutrymme. Vid pressad arbetsbelastning ställs de inför valet att prioritera försäljningsansvar eller personalansvar. De ska som Walter (2005) skriver, tillgodose intressen som ofta är motstridiga. Konsekvensen blir en balansgång mellan krav från bemanningsföretaget om att uppnå vissa försäljningsresultat och konsulternas behov av kontakt med sin närmaste chef och personalansvarig. Intervjuerna visar att det är uppdragen, försäljningen som ofta prioriteras på bekostnad av en tät och regelbunden kontakt med den enskilda konsulten.

BA försöker att hantera situationen genom en god planering, övertid, och genom att skapa goda relationer till både kunder och konsulter. De måste kunna arbeta strukturerat och effektivt, samt markera tydliga gränser avseende arbetsbelastning inför Alert AB, kundföretag och konsulter. Det handlar om ett förhållningssätt där de tydligt markerar gränser mellan parternas ofta motstridiga intressen. Men samtidigt måste de vara anpassningsbara inför de krav och behov som framförs av parterna. Lösningen blir ett flexibelt tänkande och handlande, där de beroende på situation kombinerar det rigida med det tillmötesgående för att hantera skilda krav, behov och önskemål.

Utveckling av goda relationer till kund och konsult

Förutom krav på matchning, försäljning och personalansvar ansvarar BA för att skapa goda relationer med både kundföretag och enskilda konsulter. De ska som Knocke med flera (2003) påpekar tillgodose både kundföretagens önskemål och de enskilda konsulternas behov. Ledarna ska göra kundbesök till gamla och nya kundföretag, stämma av mot kund hur uppdragen fortlöper samt lösa eventuella problem och konflikter som kan uppstå då de egna konsulterna på något sätt är inblandade. Om det uppstår problem ska det vara "besvärsfrihet" för kund

(Olofsdotter 2004). Dessutom ska BA i sin roll som konsulternas närmaste chef återkoppla om utfört uppdrag till den enskilde konsulten. De ska besöka konsulterna ute på uppdrag för att få en uppfattning om hur de trivs, mår och för att kunna prata med konsulten. Alternativt ska BA hålla kontakten via telefonsamtal. BA ska fortlöpande anordna konsultträffar och informationsmöten.

Men, ibland fungerar uppdrag mindre bra. Det kan finnas en mängd olika bakomliggande orsaker till att ett uppdrag inte fungerar tillfredsställande. Den bemanningsansvarige ledaren är den person som ska gå till botten med problemet, lösa eventuella konflikter och arbeta med både kundens och konsultens bästa för ögonen.

Jobbet som BA är tufft och jobbigt, många jobbiga samtal, svåra situationer där det är svårt att veta vad som är rätt och vad som är fel, vad jag ska göra här (Adam).

Konflikter på distans: Vem kan man lita på?

När BA får vetskap om en konflikt eller problematisk situation inom ett uppdrag ska hon eller han försöka att lösa situationen på ett tillfredsställande sätt för alla parter. Ett vanligt scenario är att kunden lämnar en reklamation, ett klagomål över något som inte fungerat. Något kan ha hänt ute på ett uppdrag, en konsult kan ha begått ett fel eller betett sig väldigt illa och "svikit förtroendet" (Adam). Någon konsult har haft alkoholproblem. Ibland händer det att en konsult som haft ett visst uppdrag tidigare inte är välkommen tillbaka. Det kan handla om att hon eller han "alltid går i jeans, kommer för sent, eller tittar för mycket på Internet" (Anneli). Det har också hänt att kunder klagat på enskilda medarbetare för att de inte uppfyller kraven på kompetens. Vissa kunder kan ha väldigt höga krav på kompetens som kan vara svårt för bemanningsföretaget att tillgodose. Men, det behöver inte vara kunden som klagat, det kan lika gärna vara konsulten som sagt att något är fel. Det kan handla om mobbing på arbetsplatsen, eller diskriminering. Vid en kris eller konflikt inom ett uppdrag kan parterna ha helt skilda uppfattningar om "vad som har hänt, om det har hänt någonting, om man har råkat i luven på varandra" (Anna).

BA ansvarar för att skapa och underhålla goda relationer till både kundföretag och enskilda konsulter. När ett uppdrag fungerar mindre bra kan det för BA handla om konsulter som inte sköter sig, orimliga krav från kundföretagen, mobbing på arbetsplatsen, eller att kund och konsult kan ha olika uppfattningar om vad som hänt. BA begränsas då i sitt arbete, med att skapa goda relationer med både kund och konsult, av att inte själva finnas på plats i den dagliga verksamheten inom kundföretagen.

Vi är nästan aldrig därute och ser vad dom presterar under åtta timmar, jag ser dom bara en kvart, och då står vi och pratar. Jag ser inte när dom jobbar (Ali).

De är utlämnade till att konsulten gör ett bra arbete, något de varken har insyn i eller kan påverka i nämnvärd mening. Till skillnad från förstalinjechefer och förmän finns de inte på plats i den dagliga verksamheten inom kundföretagen och har därför ingen direkt insyn i vad som händer inom arbetsplatsen (Hales 2005; Mintzberg 1973). De måste förlita sig på andrahandsinformation från ledare inom kundföretaget och den enskilde konsulten (Purcell & Purcell 1998; Ward m fl 2001). Det handlar om en rumslig åtskillnad. Konsulten arbetar inom kundföretagens väggar och arbetet leds av kundföretagens ledare, medan BA har personalansvaret för konsulten. Detta skapar en osäkerhetskänsla, och som en konsekvens måste BA på förhållandevis lösa grunder ta ställning till vem han eller hon ska lita på.

Det är väldigt svårt. För tänk om jag satsar på fel häst nu, och går på vår konsult och sedan så märker man att det var något annat som var galet. Det är svårt och väldigt jobbigt att man hamnar lite på andra hand hela tiden. Min filosofi har varit att man ska ha en så nära dialog som möjligt, att man ska känna förtroende för mig (Adam).

De ställs inför en valsituation, de måste ta ställning till vem som har rätt eller fel. Vem har makten att definiera problemet?

Lyhördhet och ömsesidighet skapar goda relationer

För att lösa en uppkommen kris eller konflikt inom ett uppdrag är lyhördhet ett nyckelord. Katalin menar att det är viktigt att upptäcka eventuella problem så tidigt som möjligt för att undvika en riktig kris. Agnes berättar att det är viktigt att följa upp vad som hänt, och att lyssna och prata med båda parter för att få en bild av vad som hänt. I vissa fall räcker det med att prata med dem var för sig, men ibland krävs att man träffas tillsammans. Ali påpekar att man som BA bör fundera över sin egen roll, om man själv gjort något som lett till att ett uppdrag inte fungerar bra. Man bör inte ”döma ut personalen direkt”, säger han. Dessutom kan en kund vara väldigt ”speciell”. Mikis berättar om en kund som var missnöjd med en konsult som påstods ha attitydproblem. I egenskap av BA ställdes han inför dilemmat att byta ut konsulten eller avsluta uppdraget. Men genom att prata med konsulten, och föra fram klagomålen så varsamt som möjligt, lyckades konsult och BA tillsammans diskutera sig fram till en lösning och konsulten kunde stanna kvar på uppdraget. BA löste därmed situationen genom en flexibel hållning där han lyssnade till och diskuterade fram en lösning i samförstånd med konsulten.

Om det är en konflikt mellan konsult och personal inom kundföretaget försöker man i möjligaste mån skilja personerna åt. Om det inte går att få en lösning till stånd kan det krävas att konsulten byts ut. Konsulten kan då omplaceras på ett annat uppdrag. När en kund har lämnat en reklamation och en konsult tas bort från ett uppdrag ställs BA inför valet att besluta om en ersättare ska placeras på

uppdraget eller ”om vi överhuvudtaget ska ha en person hos den här kunden” (Adam). BA måste också informera konsulten om att han eller hon kommer att få byta uppdrag eller friställas från uppdraget.

Det är en känslig situation, man måste få konsulten att förstå att det är jag som arbetsgivare som bestämmer, men konsulten är inte dummare än att han förstår att det är kunden som har klagat (Peter).

BA måste försöka att framställa situationen på ett sätt som inte får konsulterna att ”känna att de inte klarar av jobbet” (Peter) och att de dessutom inte pratar illa om uppdraget eller kontaktpersonen. När en konsult inte fungerar tillfredsställande kan BA som en yttersta konsekvens, efter övervägande med sin chef, tvingas att avsluta konsulternas anställning. ”Arbetsgivarförhållandet är en knepig situation tycker jag, när det rullar på är det OK, men ...” (Peter). BA måste visa tydlighet och anta en rigid hållning gentemot konsulter som inte fungerar tillfredsställande på uppdrag. De måste också vara tydliga gentemot kundföretag som inte uppfyller de krav som ingår i kundföretagens åtagande. Samtidigt måste de försöka att upprätthålla goda relationer till kundföretagen samt behandla konsulten med varsamhet för att inte skada konsultens självförtroende eller påverka framtida uppdrag negativt.

Ett sätt att hantera situationen för BA är att ha goda relationer med konsulterna, att bygga upp ett ömsesidigt förtroende och lojalitet. Adam berättar att han känner sig utlämnad åt konsulterna;

Jag lägger ner ett hårt försäljningsarbete för att dra in uppdrag, om det kommer en konsult med dålig attityd till kunden, är mitt jobb förgäves, det blir ett slags sviket förtroende som man byggt upp hos kunden.

Det är viktigt för bemanningsföretagets och den enskilde ledarens goda rykte att varje konsult trivs inom uppdragen och gör ett fullgott arbete. Konsulterna är ett slags ambassadörer för bemanningsföretaget (Knocke m fl 2003). Agnes påpekar att situationen är tuff för konsulterna eftersom de inte har en fast punkt. Det är därför viktigt att visa konsulterna att hon som BA bryr sig. Men säger hon, ”ibland är det mycket begärt att de ska känna tillit till oss och ha respekt för oss”. Det handlar om att bygga upp en relation till konsulterna, men ”den får man inte över en dag, framför allt inte när man inte ses varje dag” (Agnes). Goda relationer med kundföretagen och varje enskild konsult är nyckeln till framgång för BA. Detta är något de måste arbeta med dagligen genom att både vara hårda när så krävs samtidigt som de vid andra tillfällen antar ett mjukare och mer tillmötesgående förhållningssätt gentemot parterna. De ska med Zerubavels (1991) termer samtidigt förena det rigida och det gränslösa i en flexibel inställning.

Sammanfattningsvis, BA ska bygga goda relationer med både kunder och konsulter. När ett uppdrag fungerar mindre bra, eller om en konfliktsituation uppstår, ska BA gå till botten med vad som hänt och försöka att lösa den upp-

komna situationen. De begränsas i sitt arbete med att skapa goda relationer av ett flertal faktorer. För det första, det fysiska avståndet till kundföretagen innebär att de inte finns på plats i den dagliga verksamheten. Därför måste de förlita sig på andrahandsinformation från kund och konsult. För det andra, de är beroende av att konsulten utför ett fullgott och bra arbete. Ett arbete som de själva inte kan övervaka eller på något sätt påverka. När klagomål framförs eller en konflikt-situation uppstår inom ett uppdrag ställs BA inför en valsituation där de måste ta ställning till vilken version som kan vara den rätta. För att hantera en sådan situation behöver de lyssna till och träffa båda parterna. Som en konsekvens av konflikten eller reklamationen kan de tvingas byta ut konsulten från uppdragen eller avbryta uppdraget, och ibland även samarbetet med en viss kund. För att förhindra sådana avbrott är det viktigt att bygga upp goda relationer och ett ömsesidigt förtroende med kundföretag och enskilda konsulter. För BA gäller det att hantera en uppkommen problematisk situation som handlar om vem som har makten att definiera ”konflikten eller problemet”, kund eller konsult. BA hamnar återigen i en mellanposition, nu mellan sitt ansvar mot kund och sitt ansvar som konsulternas närmaste chef.

Slutsats/diskussion

Att arbeta som bemanningsansvarig ledare kännetecknas av möten med ett flertal ofta motstridiga krav och intressen från både kunden, konsulten och bemanningsföretaget. Detta tydliggörs i de komplexa och problematiska situationer som redovisats i denna studie. Resultaten visar på en många gånger konfliktfylld och pressad arbetssituation. Konsekvenserna för ledarna blir ett ständigt hänsynstagande och balanserande mellan krav från tre olika parter, kund, bemanningsföretag och konsult. Resultaten pekar också på en inre konflikt för BA, där de vid prioriteringar mellan olika arbetsuppgifter ibland tvingas till ett ställningstagande som i vissa fall går stick i stäv med hur de i själva verket vill utöva sitt ledarskap.

Bemanningsföretagen har två kunder, dels det kundföretag som söker arbetskraft och dels den person som söker arbete. Bemanningsföretagen har en förmedlande roll där rätt person ska placeras till rätt uppdrag. BA förkroppsligar denna förmedlande roll i sitt dagliga arbete. De befinner sig i en mellanposition där de balanserar mellan kraven från de kunder som hyr in arbetskraft och konsulternas behov av bra arbetsvillkor. Som anställda inom ett bemanningsföretag möter de också krav från arbetsgivaren om att vissa mål ska uppnås. De har alltså en arbetssituation där de ska försöka tillmötesgå kundföretagens krav på duglig arbetskraft, bemanningsföretagets krav på lönsamhet och konsulternas behov av arbete. Samtidigt ansvarar de för en arbetsstyrka som är utbredd inom en mängd olika kundföretag. De har ett arbete med både likheter och olikheter jämfört med andra typer av ledare. BA ska, likt exempelvis förmän och förstalinjechefer inom

andra typer av organisationer, planera och organisera för att visst arbete ska kunna utföras. Men till skillnad från dessa chefer står de utanför den direkta möjligheten att påverka arbetets genomförande och resultat inom kundföretagen. I likhet med arbetsförmedlare förmedlar de arbetstillfällen, men till skillnad från dem har de ett personalansvar. Frågan är hur BA:s komplexa och unika arbetsvillkor påverkar deras förutsättningar att utföra ett bra arbete?

Nedanstående sammanställning visar BA:s arbetsinnehåll och de strategier som de använder för att markera gränser mellan parternas olika fordringar.

Matris 2. Ledarskapets krav, begränsningar, val och gränssättningar.

	Ledare	Bemanningsansvariga ledare
Krav	Vad en ledare <i>måste</i> göra. Personlig inblandning i enhetens arbete, deadlines, möten, byråkrati	Matchning Försäljningsansvar Personalansvar Relationsutveckling
Begränsningar	Interna eller externa faktorer som begränsar ledarens rörelsefrihet. Regler, lagar, resursbegränsningar, tillgång arbetskraft, fysisk lokalisering	Likabehandlingspolicy, ekonomiska förutsättningar, specifika krav på egenskaper, antal konsulter, storlek och längd på uppdrag, konsulternas prestation, rumslig åtskillnad
Val	Aktiviteter ledaren kan välja att utföra. När, hur, vilket, arbete utförs?	Tillmötesgå kund eller följa likabehandlingspolicy? Prioritering försäljning/personalansvar? Vem ska de lita på – kund eller konsult?
Gränsarbete	Mental rigiditet Mental gränslöshet Mental flexibilitet	Tydlighet, planering, prioritering, avsluta/avbryta Oreserverat tillmötesgående av samtliga parter Beroende på sammanhang: Lyhördhet, diskussion, förhandling, tydlighet

Vid *matchningsarbetet* ska de matcha rätt person till rätt uppdrag. De ska tillmötesgå kundens krav och önskemål, men samtidigt ta hänsyn till konsultens behov av arbete, realiteten inom Alert AB och konkurrensen med andra företag. Intervjuerna visade att kunderna ibland har specifika önskemål på kön, ålder eller ursprung hos konsulterna. Vissa diskriminerande tendenser kan då smyga sig in i matchningsarbetet. Ledarna försöker att vara tydliga inför kunden om att det enbart är kompetens som gäller vid matchning. Men trots dessa försök att påverka kunderna är det ofta kundens ord som är avgörande för vem som får ett uppdrag. För enskilda konsulter kan det innebära svårigheter att få uppdrag på grund av ålder kön eller ursprung. I förlängningen kan möjligheterna till en anställning inom bemanningsföretaget hotas.

BA ska också agera som *försäljare* med stora krav på lönsamhet, och samtidigt vara chef och ansvarig för *personalens* välbefinnande. Här blir det fråga

om en prioritering, där personalansvaret får stryka på foten till förmån för försäljningskraven. En pressad arbetssituation som många gånger upplevs som frustrerande för ledarna när tiden inte räcker till för att upprätthålla en tät och god kontakt med konsulterna. I ett arbete som kännetecknas av utbytbarhet är BA ofta konsulternas enda fasta punkt i arbetslivet. Som en konsekvens av att försäljningsarbetet prioriteras lämnas konsulterna till stora delar åt sitt eget öde. Det innebär att konsulterna bör vara självständiga, utåtriktade och ansvarstagande för att själva kunna ta ett ökat ansvar för sin egen arbetssituation.

Ledarna ska skapa goda *relationer* med både kund och konsult, lösa eventuella kriser och konflikter, men utan att ha insyn och möjlighet att påverka situationen inom kundföretagen. Intressekonflikter kan då uppstå där ord står mot ord. Vem har då makten att definiera problemet? Ledaren möter här en svår situation där kunden ska hållas skadeslös om orsaken till problemet eller konflikten ligger hos konsulten eller bemanningsföretaget. Den enskilde konsulten ska, oavsett orsak till konflikten, bemötas på ett sätt som gör att hon eller han vid kommande uppdrag blir en representativ ambassadör för bemanningsföretaget. Ledarna står därför i beroendeställning till konsulternas beteende och arbetsinsats hos kunderna. Som en konsekvens medför detta en känsla av osäkerhet, utsatthet och sårbarhet hos ledarna.

För att hantera dessa motstridiga krav och intressen och för att kunna markera gränser mellan dem har ledarna vissa alternativa strategier. De kan för det första visa en tydlighet inför kunder och konsulter om vilka villkor som gäller och inför det egna företaget tydligt markera när arbetsbelastningen och kraven blir för stora. Det påminner om Zerubavels rigida tänkande som föredrar skarpa och tydliga gränser. Det innebär ett konservativt förhållningssätt, där principen antingen/eller gäller. Det andra alternativet är ett mer gränslöst förhållningssätt där ledarna skapar och upprätthåller goda relationer och ett ömsesidigt förtroende med både kunder och konsulter. De ska vara mottagliga inför kundens önskemål, anpassningsbara i arbetstid och prioritering samt vara lyhörda inför konsultens arbetssituation. Här blir likheterna med Zerubavels gränslösa tänkande slående. BA försöker att tillgodose allas önskemål och intressen, de stryker alla medhårs. Intressen, krav och önskemål från olika parter flyter ihop till en grå massa utan klara gränser. Dessa båda förhållningssätt, det rigida och det gränslösa, kan beskrivas som de båda ändarna i ett kontinuum, en gråskala, där det tydliga rigida övergår från svart till alltmer gränslöst flytande grå nyanser av dunkelhet och tvetydighet.

För att hantera komplexiteten i sitt arbete behöver varje BA kunna kombinera tydlighet och gränslöshet i ett förhållningssätt där de anpassar sitt beteende beroende på sammanhang. De ska vara flexibla. I vissa situationer ska de strikt markera tydliga gränser för hur långt de kan sträcka sig för att tillmötesgå parternas olika fordringar. I andra situationer kan de anta en medlande roll där de

försöker att diskutera sig fram till en lösning, och vid vissa tillfällen kan de försöka göra alla parter till viljes.

Bemanningsföretagen företräder en tendens på arbetsmarknaden där arbetskraften, i det här fallet uthyrda konsulter, likställs med en vara som går att köpa och sälja på marknaden. Det handlar om en kommodifiering av arbetskraften, där ord som ”kvalitetsgaranti och ångermånad” (Knocke m fl 2003, s 66) för tankarna till konsumtionsvaror. Den bemanningsansvarige ledaren är den person som ska matcha rätt person med rätt uppdrag. Han eller hon ska agera som försäljare av företagets varor i termer av konsulternas kompetens samtidigt som han eller hon är konsulternas närmaste chef. BA ska också skapa och underhålla goda relationer med både kund och konsult. Det innebär en arbetssituation som förutom ett flexibelt förhållningssätt ställer höga krav på ledarnas integritet, lyhördhet, självständighet och organisationsförmåga. När kraven blir för höga eller motstridiga riskerar ledarna att hamna i rollkonflikter som inte enbart handlar om tid och rum, det vill säga att praktiskt hinna med samtliga arbetsuppgifter eller att vara på två platser samtidigt; utan också om mentala konflikter där deras förmåga att vara mentalt engagerade i flera uppgifter samtidigt ställs på stora prov. Som Nippert-Eng (1996) skriver, ju mer mentalt engagerade vi är i en arbetsuppgift desto mindre kapabla är vi att utföra andra arbetsuppgifter. Vänd åt ett håll innebär bortvänd från ett annat.

Men det handlar heller inte bara om att samtidigt vara mentalt engagerad i flera arbetsuppgifter, utan om en prioritering som kan innebära en inre konflikt för ledarna. De måste göra ett val mellan att framställa sig själva inför ledningen som dugliga försäljare eller att ta sitt ansvar inför konsulterna och vara en tydlig och tillgänglig ledare. Ett val som medför att de kan tvingas gå emot sin egen uppfattning om hur de vill utöva sitt ledarskap. För att undvika en inre konflikt kan ledarna anamma det rigida förhållningssättet och mentalt avskärma sig från de krav och behov som de valt att inte prioritera. De kan även anta ett gränslöst förhållningssätt där de försöker att vara mentalt närvarande och engagerade inom flera ansvarsområden samtidigt. Lösningen för ledarna tycks vara en kombination av dessa förhållningssätt, där de utifrån specifika situationer väljer det handlingsalternativ som medför den lägsta risken för bemanningsföretagets lönsamhet. Som en konsekvens ställs lönsamhet mot medmännisklighet, och BA blir den som ytterst ska tillgodose företagets och konsulternas ofta motstridiga krav, samtidigt som de ska hantera de inre mentala konflikter som varje prioritering innebär. En svårlöst ekvation där lönsamhetskraven och kundrelationen ofta väger tyngre i jämförelse med det personalvårdande arbetet.

Referenser

- Allvin M, Jacobsson A & Isaksson K (2003) *Att avgränsa det gränslösa sjuksköterskearbetet. En intervjustudie om sjuksköterskors villkor och valmöjligheter i bemanningsbranschen*. Arbetsliv i omvandling 2003:12, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Almega (2005) "Bemanningsbranschen." Almega, <http://www.almega.se>
- AMS (2005) "Arbetsförmedlare"
<http://afi3.ams.se/Yrken/YrkesBeskrivning.aspx?iYrkeId=10>.
- Andersson P & Wadensjö E (2002) "Vem arbetar i bemanningsbranschen?" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol 8(4), s 257–271.
- Andersson P & Wadensjö E (2004) *Hur fungerar bemanningsbranschen?* Rapport 2004:15, Uppsala: Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering.
- Atkinson J (1984) "Manpower strategies for flexible organisations" *Personnel Management*, s 28–31.
- Bergström O (2001) "Externalization of employees: thinking about going somewhere else" *The International Journal of Human Resource Management*, vol 12, s 373–388.
- Bergström O (2003) "Beyond atypicality" i Bergström O & Storrie D (red) *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar Publ.
- Connell RW (2003) *Om Genus*. Göteborg: Daidalos.
- Connelly CE & Gallagher DG (2004) "Emerging Trends in Contingent Work Research" *Journal of Management*, vol 30, s 959–983.
- Fielding N & Thomas H (2001) "Qualitative interviewing" i Gilbert N (red) *Researching Social Life*. 2 uppl, London: SAGE Publications.
- Hales CP (2005) "Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager" *Journal of Management Studies*, vol 42(3), s 471–506.
- Hewitt JP (2000) *Self and Society. A symbolic interactionist social psychology*. 8 uppl, Boston: Allyn and Bacon.
- Houseman SN (2001) "Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Establishment Survey" *Industrial and Labour Relations Review*, vol 55, s 149–170.
- Håkansson K & Isidorsson T (2004) "Hyresarbetskraft. Användning av inhyrd arbetskraft på den svenska arbetsmarknaden" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol 10(3), s 187–205.
- Isaksson K & Bellaagh K (1999a) *Anställda i bemanningsföretag – vilka trivs och vilka vill sluta*. Arbete och Hälsa 1999:7, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Isaksson K & Bellaagh K (1999b) "Vem stöttar Nisse? Socialt stöd bland uthyrd personal" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol 5(4), s 247–258.

- Knocke W, Drejhammar I-B, Gonäs L & Isaksson K (2003) *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. Arbetsliv i omvandling 2003:4, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lamont M & Molnár V (2002) "The Study of Boundaries in the Social Science" *Annual Reviews of Sociology*, vol 28, s 167–195.
- Marshall A (2001) "Oops, You're Stepping on My Boundaries!" i *The Annual National Consultation on Career Development*, 27th, Ottawa, Ontario, Jan 22–24, 2001.
- Miles MB & Huberman AM (1994) *Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications.
- Mintzberg H (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mintzberg H (1994) "Rounding out the manager's Job" *Sloan Management Review*.
- Mintzberg H (1997) "Managing on the edges" *International Journal of Public Sector Management*, vol 10, s 131–153.
- Mintzberg H (1998) "Covert Leadership: Notes. Knowledge workers respond to inspiration, not supervision" *Harvard Business Review*.
- Nippert-Eng CE (1996) *Home and Work. Negotiation Boundaries through Everyday Life*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Northouse PG (2001) *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, London: Sage.
- Olofsdotter G (2004) "Bemanningsföretag – en möjlighet för vem?" i Wolvén L-E & Ekstedt E (red) *Företagande och gemenskap – små företags kultur, samverkan och konkurrens*. Arbetsliv i omvandling 2004:7, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Purcell K & Purcell J (1998) "In-sourcing, Outsourcing, and the Growth of Contingent Labour as Evidence of Flexible Employment Strategies" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 7, s 39–59.
- Schein EH (1988) *Organisational psychology*. Englewood Cliffs N J: Prentice-Hall.
- Stewart R (1982) "A Model for Understanding Managerial Jobs and Behavior" *Academy of Management Review*, vol 7, s 7–13.
- Storrie D (2003a) "Conclusions: contingent employment in Europe and the flexibility-security trade-off" i Bergström O & Storrie D (red) *Contingent Employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Storrie D (2003b) "The regulation and growth of contingent employment in Sweden" i Bergström O & Storrie D (red) *Contingent Employment in Europe and United States*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Sundin E (1995) "The Social Construction of Gender and Technology" *The European Journal of Women's Studies*, vol 2, s 335–353.
- Walter L (2005) *Som hand i handske. En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Göteborg: Doktorsavhandling. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Bokförlaget BAS.
- Ward K, Grimshaw D, Rubery J & Beynon H (2001) "Dilemmas in the management of temporary work agency staff" *Human Resource Management*, vol 11, s 3–21.

- Yukl G (2006) *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Zerubavel E (1991) *The Fine Line. Making Distinctions in Everyday Life*. Chicago: University of Chicago Press Edition.
- Zerubavel E (1995) "The Rigid, the Fuzzy, and the Flexible: Notes on the Mental Sculpting of Academic Identity" *Social Research*, vol 62, s 1093–1106.